

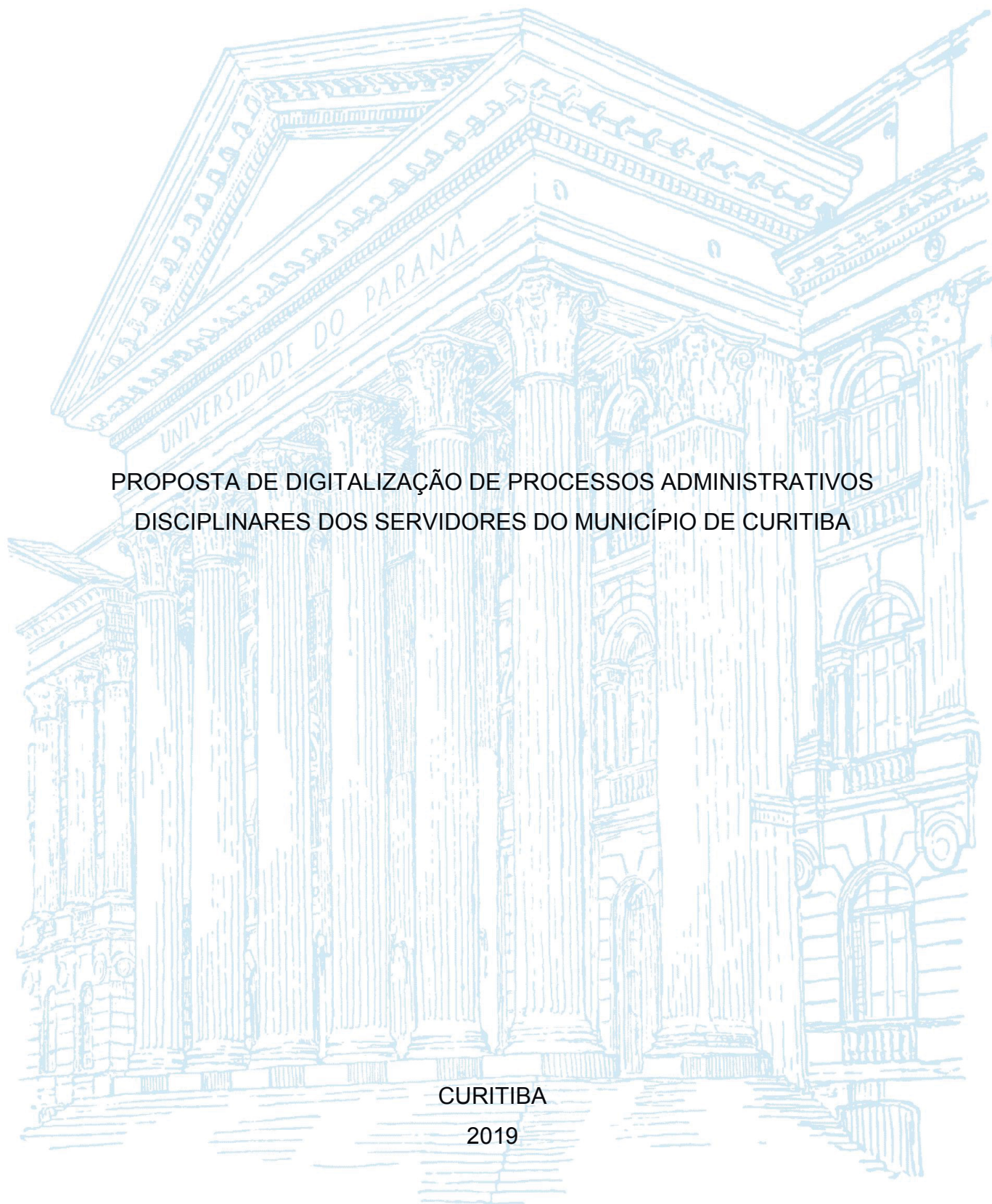
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIANI APARECIDA DE LARA

PROPOSTA DE DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS  
DISCIPLINARES DOS SERVIDORES DO MUNICÍPIO DE CURITIBA

CURITIBA

2019



FRANCIANI APARECIDA DE LARA

PROPOSTA DE DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS  
DISCIPLINARES DOS SERVIDORES DO MUNICÍPIO DE CURITIBA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo De Carli.

CURITIBA

2019

É com eterna gratidão que dedico este trabalho à minha mãe Carminda, a pessoa que eu mais amo, que sempre me incentivou e acreditou em meus sonhos. Por ser uma guerreira nata, pela humildade, honestidade, coragem, persistência, e tantos outros adjetivos que ficaria horas descrevendo o ser iluminado que Deus me deu a bênção e a honra de ser filha.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por cada momento, pela saúde, pela força e esperança, tudo que é feito com amor e fé tende a acabar bem!

A minha mãe Carminda, pelo amor dedicado, incentivo aos meus sonhos e decisões.

Ao meu namorado Jorge, por me dar a honra de dividir sua vida comigo.

A Perla Fernanda de Lara, minha irmã e amiga, que sempre apoiou e esteve ao meu lado nos momentos mais importantes de minha vida.

Ao meu irmão Wilson Lara que eu amo.

A minha amiga Delegada de Polícia Dra. Delair Ribeiro Manfron, por me fazer amar a Faculdade de Direito, mudando o rumo de minha vida.

A minha amiga Dra. Keilly Melisse Zan, pelo incentivo e ajuda nos estudos!

Ao tutor ao longo do curso Dr. Rodrigo Luiz Moraes da Silva, pelas nobres explicações, e generosidade em passar seu conhecimento.

A tutora Amanda Castro, pelas explicações referentes à formatação do trabalho.

Ao meu orientador Dr. Eduardo De Carli, pela atenção despendida, pela paciência e cuidadosa orientação.

A todos os professores e funcionários do Departamento de Administração da Universidade Federal, que participaram direta ou indiretamente, do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, meus sinceros agradecimentos.

Aos funcionários da Procuradoria Geral do Município de Curitiba que reservaram parte de seu precioso tempo para responderem o questionário possibilitando que este trabalho fosse desenvolvido, em especial a Sra. Lucelia Costa Rosa.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como intuito analisar os aspectos que dificultam e propor melhorias para o andamento dos trabalhos dos servidores lotados na Procuradoria Geral do Município de Curitiba, no Estado do Paraná, os quais desenvolvem os trâmites dos Processos Administrativos Disciplinares e de Sindicâncias em face dos servidores públicos da cidade. Atualmente, a Procuradoria Geral de Curitiba não possui processos administrativos disciplinares e de sindicância digitalizados, sendo apenas em meio físico, o que implica, além da morosidade e dificuldade de acesso, um grande volume de papel e gastos aos cofres públicos. O modelo ideal de Administração Pública requer uma gestão mais célere e com os menos custos possíveis, contudo, para que tal modelo seja almejado é necessária a aplicabilidade de ferramentas administrativas de gestão buscando implantar métodos eficazes a fim de suprir as necessidades do referido órgão. O presente trabalho apresenta uma proposta para a implantação do processo administrativo eletrônico.

Palavras-Chave: Administração Pública. Processo Administrativo Disciplinar; Processo Administrativo Eletrônico.

## **ABSTRACT**

The present work aims to analyze the aspects that make difficult and to propose improvements for the progress of the works of the crowded servers in the Procuradoria Geral of Curitiba, State of Paraná, those that develop the processes of Administrative Disciplinary Procedures and of Sindicancias in the face of the public servants of the city. At present, the Procuradoria Geral of Curitiba does not have digitized disciplinary administrative proceedings/syndication, and they are in physical terms, which implies, in addition to the slowness and difficulty of access, a large volume of paper and expenses for the public coffers. The ideal model of Public Administration requires faster management and with the lowest possible costs, however, in order for such a model to be reached, it is necessary to apply administrative management tools in order to implement effective methods to meet the needs of said organ. The present work presents a suggestion for implementation of the electronic administrative process.

Key-words:           Public Administration, Administrative Disciplinary Procedures, Electronic Administrative Process.

## **LISTA DE SIGLAS**

CPS	-	Comissão Permanente de Sindicância
ENAP	-	Escola Nacional de Administração Pública
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PAD	-	Processo Administrativo Disciplinar
PGM	-	Procuradoria Geral do Município
PEN	-	Processo Eletrônico Nacional
SEI	-	Sistema Eletrônico de Informações

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	APRESENTAÇÃO .....	9
1.2	OBJETIVO GERAL.....	10
1.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	10
1.4	JUSTIFICATIVA.....	10
1.4	REVISÃO TEÓRICO/EMPÍRICA .....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>13</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	13
2.2	DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	14
2.2.1	Princípio da Legalidade .....	14
2.2.2	Princípio da Impessoalidade.....	15
2.2.3	Princípio da Moralidade .....	15
2.2.4	Princípio da Publicidade .....	16
2.2.5	Princípio da Eficiência .....	16
2.3	DOS AGENTES PÚBLICOS.....	17
2.4	A RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	17
2.5	DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR .....	18
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	21
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	21
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA ...</b>	<b>24</b>
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	24
4.1.1	Plano de Implantação .....	25
4.1.2	Recursos .....	28
4.1.3	Resultados Esperados.....	28
4.1.4	Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas .....	29
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>31</b>



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

O Regime Jurídico dos Servidores Públicos Municipais da cidade de Curitiba engloba um conjunto de princípios e normas referentes aos seus direitos e deveres, bem como, proibições. Nesse conjunto de normas, constam os preceitos para o processo administrativo disciplinar a ser aplicado aos servidores sob a sua égide que cometam faltas no exercício da função pública e violam os deveres funcionais.

Visando coibir qualquer ilicitude cometida por algum servidor público que descumpra as leis, a Administração Pública toma medidas coercitivas afugentando as práticas ilícitas. Isso é necessário para respeitar os dispositivos legais e proporcionar o servidor a ampla defesa, sendo indispensável investigar a conduta de tal servidor através do Processo Administrativo Disciplinar (PAD). O Decreto nº 765/97 (CURITIBA, 1997), regulamenta a estrutura e o funcionamento da Comissão Permanente de Sindicância (CPS) e da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar: “Art. 15 - Caberá ao Procurador-Geral do Município, considerando as funções envolvidas e a natureza da infração disciplinar, designar comissão especial de sindicância e de processo disciplinar”.

As aplicações de penalidades previstas em legislação municipal só poderão ser aplicadas aos servidores que cometeram faltas funcionais após a conclusão do Processo Administrativo Disciplinar, previsto no Decreto Municipal nº 765/97 (CURITIBA, 1997). Tal legislação testifica o poder disciplinar da Administração Pública sobre seus servidores no que tange o exercício da função administrativa visando à punição de condutas assinaladas nos estatutos e demais leis.

Noutra vertente, para que haja a efetividade do Processo Administrativo Disciplinar, é necessária uma comissão processante, a qual irá conduzir o PAD, para averiguar a existência de falta funcional. Contudo, a efetividade da comissão pode ser prejudicada em virtude de alguns fatores, como por exemplo, falta de capacitação por parte de membro da comissão disciplinar, o que pode ocasionar um vício insanável, conforme:

Verificada a existência de vício insanável, a autoridade que determinou a instauração do processo ou outra de hierarquia superior declarará a sua nulidade, total ou parcial, e ordenará, no mesmo ato, a constituição de outra comissão para instauração de novo processo (MARINELA, 2016, p. 1304).

Neste sentido, as comissões disciplinares constituem uma notável ferramenta de controle para a Administração Pública, visto que, às infrações cometidas por servidores maculam a imagem do órgão público.

Ao longo do presente trabalho serão demonstradas as dificuldades encontradas pelos servidores da Procuradoria Geral do Município de Curitiba (PGM) e as alternativas que visam colaborar para o aperfeiçoamento do trabalho, obtendo assim resultados mais eficientes.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo do presente trabalho consiste em: desenvolver a modernização dos Processos Administrativos e de Sindicância dos servidores públicos do município de Curitiba, através do Processo Administrativo Eletrônico, em prol da celeridade, transparência e eficiência.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

O presente estudo tem como objetivos específicos os seguintes itens:

- a) Analisar aspectos pertinentes aos Processos Administrativos Disciplinares e de Sindicância que envolvem servidores do Município de Curitiba;
- b) Identificar as dificuldades encontradas no órgão disciplinar da referida Prefeitura;
- c) Propor ações que tornem o trâmite dos processos mais eficazes e céleres.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A Gestão Pública, visando respeitar inúmeras leis, é burocrática, e incumbe aos gestores obterem meios a fim de garantirem a eficácia nos trabalhos,

satisfazendo a demanda exorbitante de tarefas. Por essa razão, cabe aos administradores planejarem dentro das organizações públicas projetos a fim de estruturarem e gerirem, da melhor maneira possível, o andamento dos trabalhos.

A Procuradoria Geral do Município de Curitiba é o órgão responsável por elaborar os Processos Administrativos Disciplinares e de Sindicância dos servidores públicos que descumprem as leis. Os processos são realizados por uma série de atos administrativos, e a tramitação em meio físico, gera um gasto com papel e tinta da impressora para a Administração Pública, e ainda o tempo de tramitação dos documentos.

O Processo em meio físico tem custo de impressão, o tempo de tramitação, exige um espaço apropriado para o arquivo dos processos é necessário servidores gerenciarem o setor de arquivo.

Tendo em vista o Princípio da Eficiência, a Administração Pública sempre está em busca de aprimorar a gestão, através de ferramentas de modernização. O processo administrativo eletrônico irá simplificar o acesso à informação e reduzir recursos, como servidores, papel e o tempo de tramitação dos processos. Tal processo é implantado por meio de sistema informatizado, e possibilita a criação dos processos e documentos digitais, propiciando transparência e um controle das atividades do órgão, priorizando rapidez e eficiência na localização de informações visando fornecê-las ao solicitante, com o menor tempo possível.

O estudo em questão tem relevante tema, tendo em vista que os órgãos públicos não possuem meios disponíveis para a realização de um processo administrativo disciplinar mais célere. Diante disso, o presente trabalho propõe um a implantação do processo administrativo eletrônico, indo ao encontro das necessidades do órgão disciplinar do Município de Curitiba, tendo como objetivo colaborar com a gestão pública municipal, reduzindo custos financeiros associados à impressão de papel, toner, redução de custos operacionais referentes ao armazenamento de processos, bem como, ao benefício ambiental

#### 1.4 REVISÃO TEÓRICO/EMPÍRICA

Serão apresentados os conceitos teóricos que constituem o presente estudo, através de doutrina na área específica, bem como, leis específicas que regem o tema.

Será relevante tecer algumas considerações sobre o Direito Administrativo Disciplinar, observando os Princípios da Administração Pública, bem como, o conceito de Agentes Públicos.

Serão examinadas as responsabilidades dos Agentes Públicos, bem como, a definição de Processo Administrativo Disciplinar.

## 2 FUNDAMENTOS JURÍDICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para administrar, é necessário que o Estado tenha uma estrutura administrativa matizada por órgãos e entidades, os quais irão executar suas funções, logo a Administração Pública é o aspecto organizacional do Estado visando proporcionar o atendimento das necessidades coletivas na execução de sua função administrativa. Trata na gestão de interesses públicos, através de serviços públicos.

Neste prisma, Justen Filho (2015, p. 246) explana:

A Administração Pública abrange entidades e órgãos públicos que exercitam atividade administrativa pública estatal e que formam e exteriorizam a vontade do Estado-Administração. Para tais efeitos, essas entidades e órgãos são investidos em poderes, deveres e direitos e outras situações jurídicas de cunho ativo ou passivo.

Os doutrinadores Alexandrino e Paulo (2016, p. 22) prelecionam importante reflexão:

O Brasil adota o critério formal de administração pública. Portanto, somente é administração pública, juridicamente, aquilo que nosso direito assim considera, não importa a atividade que exerça. A administração pública, segundo nosso ordenamento jurídico, é integrada exclusivamente: (a) pelos órgãos integrantes da denominada administração direta (são os órgãos integrantes da estrutura de uma pessoa política que exercem função administrativa); e (b) pelas entidades da administração indireta.

Podemos verificar que a Administração Pública, visa satisfazer o bem comum da sociedade, na efetividade de alto desempenho das instituições organizacionais que formam sua estrutura administrativa.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), lei suprema do ordenamento jurídico, dedicou um capítulo especialmente sobre Administração Pública (Capítulo VII do Título III). A Carta Magna traçou diretrizes de um modelo de Administração, sendo que em seu artigo 37, elencou os princípios da Administração pública, estabelecendo um rol de direitos e deveres aos servidores públicos, conforme será apresentado a seguir.

## 2.2 DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os princípios fundamentais de toda a atividade da Administração Pública estão arrolados no artigo 37 da Constituição Federal, sendo eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (este último incluído através da EC 19/98). Os princípios que regem a Administração são de alta relevância aos servidores públicos, em virtude de terem suas ações embasadas neles, devendo seguir de modo estrito visando o funcionamento do serviço público de modo adequado.

Segundo Carvalho Filho (2016, p. 72), os princípios “revelam as diretrizes fundamentais da Administração, de modo que só se poderá considerar válida a conduta administrativa se estiver compatível com eles”.

Importante destacar que a inobservância a qualquer um dos princípios fere a legislação pátria. Neste sentido, Marinela (2016, p. 125) discorre “Essa desatenção é a forma mais grave de ilegalidade ou inconstitucionalidade, porque representa uma agressão contra todo o sistema, uma violação dos valores fundamentais, gerando uma corrosão de sua estrutura mestra”.

A seguir passaremos ao estudo de cada princípio.

### 2.2.1 Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade determina que toda atuação administrativa deve estar pautada em lei, isto é, os servidores estão sujeitos aos diplomas legais, podendo fazer somente o que a lei determina ou autoriza.

Carvalho Filho (2016, p. 72) apresenta que “O princípio da legalidade é certamente a diretriz básica da conduta dos agentes da Administração. Significa que toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei. Não o sendo, a atividade é ilícita”.

Na Administração Pública não há vontade pessoal, só é permitido fazer o que a lei autoriza. Neste sentido, conforme Meirelles (2016, p. 93): “A lei para o particular significa “pode fazer sim”, caso o servidor público desvie a sua finalidade cometerá ato ilícito, e irá se expor à responsabilização administrativa, civil e criminal, conforme cada caso”.

Importante mencionar, que o princípio em tela encontra guarida no artigo 5, II, da Carta Maior (BRASIL, 1988) e no artigo 2º, § único, I, da Lei nº 9.784/99, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

### 2.2.2 Princípio da Impessoalidade

O Administrador deve-se nortear por critérios objetivos, sendo que todos os atos praticados pela Administração Pública deem ter finalidade pública, sendo os servidores impedidos de colocarem os interesses particulares a frente do interesse da Administração.

Neste sentido, Mello (2012, p. 117) ressalta:

O princípio da impessoalidade traduz a ideia de que a Administração tem de tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimenotas. Nem favoritismo, nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa.

Podemos constatar que o núcleo deste princípio visa impedir que algum sujeito receba tratamento vantajoso, tendo em vista que ninguém pode receber benefícios em virtude de ter conquistado a simpatia do servidor estatal ou impedir discriminações indevidamente, sendo que o funcionário público deve agir de modo imparcial na defesa do interesse público.

### 2.2.3 Princípio da Moralidade

O princípio da Moralidade exige que o administrador público atue de modo leal, não dispensando os preceitos éticos, nem o bom senso que devem estar presentes em sua conduta.

Neste prisma, Carvalho Filho (2016, p. 74), discorre da seguinte maneira:

Deve não só averiguar os critérios de conveniência, oportunidade e justiça em suas ações, mas também distinguir o que é honesto do que é desonesto. Acrescentamos que tal forma de conduta deve existir não somente nas relações entre a Administração e os administrados em geral, como também internamente, ou seja, na relação entre a Administração e os agentes públicos que a integram.

Podemos verificar que o princípio em tela se relaciona com a imagem de honestidade, pois o administrador não deverá obedecer somente às normas jurídicas, mas também a ética do órgão onde trabalha, bem como, estar de acordo com os preceitos éticos e ter honestidade.

#### 2.2.4 Princípio da Publicidade

Todos os atos do administrador público devem ter divulgação na imprensa oficial para conhecimento da sociedade, bem como para ter início de seus efeitos. Assim, o administrador público terá credibilidade perante o público, e este irá ter conhecimento das atividades executadas pelo gestor. Importante reflexão aponta Carvalho Filho (2016, p. 78): “só com a transparência dessa conduta é que poderão os indivíduos aquilatar a legalidade ou não dos atos e o grau de eficiência que se revestem”.

Por conseguinte, Scatolino (2016, p. 67), argumenta:

A publicidade não é elemento formativo do ato, é requisito de eficácia e moralidade. Com efeito, a publicidade é condição para a eficácia do ato, pois este só terá condição de produzir efeitos se houver a divulgação pelo órgão oficial, quando a lei assim exigir.

A Administração Pública tem o dever de manter a transparência, sendo que tal princípio encontra-se exposto em outro dispositivo da Carta Maior, sendo no artigo 5º, XXXIII (BRASIL, 1988).

#### 2.2.5 Princípio da Eficiência

O próprio nome deste princípio já demonstra o que significa, ou seja, a Administração Pública deve ser desempenhada com produtividade e rendimento funcional. Tal princípio foi incluso na Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/98, e passou ser instrumento para que o cidadão exija eficiência dos serviços públicos.



Di Pietro (2018, p. 151), define a importância do princípio da eficiência:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Através deste princípio exige-se que toda atividade administrativa seja exercida com rendimento, presteza.

## 2.3 DOS AGENTES PÚBLICOS

Agente Público é uma expressão ampla para mencionar os indivíduos que exercem função pública, independente do vínculo jurídico (nomeação, designação, convocação ou contratação), tal função pode ser temporária ou permanente, com ou sem remuneração. Para fins do nosso estudo, será aprofundado o conceito de servidor público estatutário ocupante de cargo público de provimento efetivo.

Justen Filho (2015, p. 917) explana:

Cargo público de provimento efetivo é aquele sujeito a regime jurídico próprio no tocante à exoneração, à remuneração e à futura inativação, cujo provimento é condicionado ao preenchimento de requisito objetivos, usualmente avaliados mediante concurso público.

O regime jurídico dos cargos públicos de provimento efetivo assegura ao servidor a estabilidade, após comprovada a sua aptidão após o período de estágio probatório. Desta forma, garantindo o vínculo funcional enquanto o servidor público almejar, desde que não venha a cometer faltas funcionais, caso isso ocorra, o mesmo irá responder um Processo Administrativo Disciplinar para apuração dos fatos a ele imputados.

## 2.4 A RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

A investidura no cargo público gera um compromisso entre o servidor, sociedade e o Estado, sendo o servidor responsável por suas condutas devendo responder por ações e omissões.

A prática de ato ilícito fere a ética e à moral, sendo atos ilícitos aqueles que sejam contrárias à lei e a moral.

A infração aos deveres inerentes à função pública fere a legislação pátria, e dependendo da tipificação da infração a responsabilidade pode ser administrativa, civil e criminal, de forma cumulativa ou não, sendo que neste estudo não cabe analisar a área criminal e civil.

Importante reflexão aponta Justen Filho (2015, p. 1089):

A responsabilidade administrativa traduz-se em inúmeros deveres, tais como o de prestar contas e esclarecimentos a propósito dos próprios atos. Mas a manifestação mais grave da responsabilidade administrativa consiste no sancionamento administrativo.

A sanção administrativa é a consequência jurídica de um ato ilícito praticado pelo servidor.

## 2.5 DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

Primeiramente cabe fazer uma observação entre os termos: processo e procedimento, segundo Oliveira (2018, p. 403): “Enquanto o termo “processo” refere-se à relação jurídica entre pessoas, preordenada a um fim (noção teleológica), a expressão “procedimento” é o rito e denota o caráter dinâmico daquela relação (noção instrumental). A doutrina de Direito Administrativo diverge sobre a nomenclatura ideal, alguns autores preferem a expressão “processo” para utilizar na esfera judicial, parte da doutrina utiliza a expressão “procedimento administrativo”. Vejamos a explanação de Mazza (2018, p. 1207):

Processo é uma relação jurídica, razão pela qual “processo administrativo” significa o vínculo jurídico entre a Administração e o usuário, estabelecido para a tomada de uma decisão. Ao passo que procedimento administrativo é a sequência ordenada de atos tendentes à tomada da decisão.

Contribuindo para esse entendimento, Marinela (2016, p. 1262) explana:

O processo administrativo constitui uma sucessão formal de atos realizados por previsão legal ou pela aplicação de princípios da ciência jurídica para praticar atos administrativos. Esse instrumento indispensável ao exercício da atividade de administrar tem como objetivo dar sustentação à edição do ato administrativo, preparando-o, fundamentando-o, legitimando-lhe a

conduta, uniformizando-o, enfim, possibilitando-lhe a documentação necessária para sua realização de forma válida.

Já o procedimento administrativo é o modo pelo qual o processo anda, ou a maneira de se encadearem os seus atos, o rito a forma pela qual os atos são realizados.

Apesar de tal diferença, o legislador utiliza essas duas palavras de maneira indiferente, sem qualquer rigor técnico. A doutrina processual realiza a distinção, mas os Administrativistas utilizam as duas expressões de forma acrítica.

A questão terminológica em tela utilizada no presente estudo será “processo administrativo”, tendo em vista ter sido consagrada pela Constituição Federal, em seu artigo 5º, LV (BRASIL, 1988).

Noutra vertente, o conceito de processo administrativo disciplinar segundo Medauar (2012, p. 341): “[...] é a sucessão ordenada de atos destinados a averiguar a realidade de falta cometida por servidor, a ponderar as circunstâncias que nela concorreram e a aplicar as sanções pertinentes”.

Mais aprofundado é o ensinamento de Oliveira (2018, p. 414):

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é o principal instrumento jurídico para formalizar a investigação e a punição dos agentes públicos e demais administrados, sujeitos à disciplina especial administrativa, que cometeram infrações à ordem jurídica.

Os processos administrativos disciplinares são perpetrados pelas comissões, denominadas “comissões processantes” ou “comissões disciplinares”. Neste prisma, Di Pietro enfatiza (2018, p. 880):

O processo é realizado por comissões disciplinares (comissões processantes), sistema que tem a vantagem de assegurar maior imparcialidade na instrução do processo, pois a comissão é órgão estranho ao relacionamento entre o funcionário e o superior hierárquico.

Para garantir essa imparcialidade, tem-se entendido, inclusive na jurisprudência, que os integrantes da comissão devem ser funcionários estáveis e não interinos ou exoneráveis *ad nutum*.

Importante mencionar, que o processo administrativo divide-se em três fases:

- a) fase introdutória ou inicial: o processo administrativo pode ser iniciado a pedido do interessado ou de ofício;
- b) fase preparatória ou instrutória: etapa de produção de provas, alegações dos interessados;

- c) fase decisória ou julgamento: a autoridade competente emite a decisão administrativa.

Na fase inicial após a determinada a instauração do PAD, o mesmo é iniciado por meio de Portaria, onde consta o nome dos servidores envolvidos, a tipificação da infração de que são acusados e a descrição resumida dos fatos.

A fase instrutória faz o levantamento das provas, podendo ser realizadas diligências e o réu tem a oportunidade de conhecer as provas apresentadas contra ele. Terminada a instrução, o réu será notificado para apresentar a sua defesa, conforme aclara Di Pietro (2018, p. 880):

Concluída a instrução, deve ser assegurado o direito de “vista” do processo e notificado o indiciado para a apresentação da sua defesa. Embora esta fase seja denominada de defesa, na realidade as normas referentes à instauração e à instrução do processo já têm em vista propiciar a ampla defesa ao servidor. Nesta terceira fase, deve ele apresentar razões escritas, pessoalmente ou por advogado da sua escolha; na falta de defesa, a comissão designará funcionário, de preferência bacharel em direito, para defender o indiciado.

Depois de conclusa a defesa, a comissão apresenta o relatório, no qual apresenta a aplicação de penalidade ou absolvição do servidor. Cabe ressaltar, que o relatório é apenas opinativo, sendo que a autoridade julgadora poderá ter conclusão diversa daquela apresentada no relatório.

Na fase final, a autoridade irá acolher a sugestão da comissão ou decidir de modo diverso. Nesta acepção, Di Pietro (2018, p. 881) discorre da seguinte maneira:

A fase final é a de decisão, em que a autoridade poderá acolher a sugestão da comissão, hipótese em que o relatório corresponderá à motivação; se não aceitar a sugestão, terá que motivar adequadamente a sua decisão, apontando os elementos do processo em que se baseia. É comum a autoridade julgadora socorrer-se de pareceres de órgãos jurídicos antes de adotar a sua decisão.

A autoridade julgadora deve fazer exame completo do processo para verificar a sua legalidade, podendo declarar a sua nulidade, determinar o saneamento do processo ou a realização de novas diligências que considere essenciais à prova.

Podemos observar que o instituto do PAD é um ato de suma importância para a Administração Pública, pois tem como escopo verificar a possível infração de um servidor que macula a imagem do órgão público.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Curitiba foi fundada oficialmente em 29 de março de 1693, quando foi criada a Câmara Municipal dos Vereadores.

A capital do estado do Paraná é formada por um altiplano de 934 metros acima do nível do mar, com um clima subtropical, possuindo 434, 967 km<sup>2</sup>, tendo atualmente uma população estimada em 1.917.185 pessoas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017).

O órgão municipal objeto de estudo do presente trabalho consiste na Procuradoria Geral do Município de Curitiba. Segundo o website da prefeitura de Curitiba (2017), a PGM tem como missão:

Representar e defender judicial e extrajudicialmente, em qualquer foro ou jurisdição, bem como assessorar juridicamente o Município, primando pela excelência, visando a assegurar a prevalência do interesse público e o eficiente atendimento ao cidadão curitibano, contribuindo, ainda, de forma determinante e significativa, na diminuição da evasão fiscal e na promoção da execução da dívida ativa.

Foram solicitados dados para o setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba, referente à quantidade de servidores em seu quadro pessoal, sendo que atualmente a Prefeitura tem 29.294 (vinte e nove mil e duzentos e noventa e quatro) servidores ativos e 462 (quatrocentos e sessenta e dois) cargos comissionados, totalizando 29.756 (vinte e nove mil e setecentos e cinquenta e seis) funcionários. Somente na Procuradoria Geral do Município estão lotados 178 (cento e setenta e oito) servidores e 11 (onze) cargos em comissão, totalizando 189 (cento e oitenta e nove) funcionários.

#### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante da necessidade de coletar dados no intuito de investigar a percepção dos servidores municipais lotados na PGM, em relação às dificuldades encontradas na rotina de trabalho, foi utilizado um questionário como instrumento de captação de dados, contudo, apenas dois servidores responderam as perguntas. Ainda, foi

elaborado um questionário que foi entregue para o setor administrativo da Procuradoria Geral do município, visando obter informações a fim de dimensionar os problemas do órgão.

A entrevistada nº 01, é servidora da Prefeitura Municipal de Curitiba há 26 (vinte e seis) anos e está lotada na PGM há 01 (um) ano, tem ensino superior completo na área de Pedagogia, e o seu cargo na comissão é de Secretária, sendo membro substituto da Comissão, atua na questão documental. Questionada, caso pudesse alterar algo em seu trabalho, a mesma informou que seria sobre a informatização, pois “iria melhorar a consulta”.

O entrevistado nº 02, é servidor municipal ocupante do cargo agente administrativo há 11 (onze) anos, sendo lotado na PGM há 04 (quatro) anos, possui ensino superior, sendo Tecnólogo em Gestão Pública, atua como membro da comissão, elaborando relatórios e despachos. Questionado caso pudesse alterar algo no trabalho, o mesmo respondeu sobre a informatização do departamento, para consultar sindicâncias instauradas.

Percebe-se que a questão central do problema é a informatização, a tramitação do processo físico dificulta os trabalhos dos servidores, além dos gastos com papel, impressora, carimbos, o acesso ao documento é limitado, uma vez que somente pode acessar quando está com o processo fisicamente nas mãos, e por fim, o espaço físico para guardar os documentos.

Com base nas informações repassadas pelo Departamento Administrativo, pertinente ao quantitativo de processos elaborados, seguem as tabelas 1 e 2, referentes aos anos de 2016, 2017 e 2018.

TABELA 1 – PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

<b>Tipo de processo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Processos não concluídos	06	08	39
Processos encerrados	72	30	10
Total de Processos	78	38	49

FONTE: Elaborado pela autora (2019), a partir de dados obtidos com o departamento administrativo da PGM.

TABELA 2 - SINDICÂNCIA

<b>Tipo de processo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Processos não concluídos	00	00	04
Processos encerrados	227	61	86
Total de Processos	227	61	90

FONTE: elaborado pela autora (2019), a partir de dados obtidos com o departamento administrativo da PGM.

Entre 2016 a 2018 foram instaurados 543 (quinhentos e quarenta e três) Processos Administrativos Disciplinares e de Sindicâncias, gerando um alto custo aos cofres públicos com gastos de impressão.

Outro fato relevante foi referente aos processos, os quais são em meio físico, sendo que o litigante que desejar uma cópia deverá formalizar um pedido no setor de protocolo, o qual encaminha a solicitação para o setor de Comissão que irá analisar, e caso seja autorizado irá encaminhar a autorização para o setor responsável por tirar fotocópia, que irá reproduzir e posteriormente entrar em contato com o solicitante para o mesmo ir buscar. Podemos verificar que existe uma burocracia desde o momento do pedido até a entrega da fotocópia do processo para o solicitante, além dos gastos com material até a conclusão das fotocópias.

Ressalta-se que o Município de Curitiba, tem legislação própria referente à composição e o funcionamento da Comissão Permanente de Sindicância e da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, sendo o Decreto nº 765/97, bem como, sobre a possibilidade de gravação dos depoimentos em sede de sindicância administrativa ou de processo disciplinar por meio do sistema audiovisual em mídia digital, sendo este através do Decreto nº 883/2017.

O Departamento Administrativo informou que existe uma Comissão de Sindicância, composta pelo Presidente, dois membros e uma secretária, sendo que esses membros desempenham apenas funções inerentes aos processos que podem ou não serem instaurados Sindicância. Questionado ao departamento administrativo, se os membros das comissões participam de algum curso de capacitação antes de comporem a comissão, a resposta foi negativa.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Promover um plano de implantação do processo administrativo eletrônico na Procuradoria Geral de Curitiba.

O PEN é um projeto do governo federal, conduzido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que visa promover a implantação do processo administrativo eletrônico. O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª região, sendo cedido gratuitamente pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Através do processo eletrônico todos os atos processuais são processados, armazenados e disponibilizados por meio eletrônico.

Segundo o website do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2015, não paginado), o PEN oferece os seguintes benefícios:

- redução de custos financeiros e ambientais associados à impressão (impressoras, toner, papel, contratos de impressão);
- redução de custos operacionais relacionados à entrega e ao armazenamento de documentos e processos;
- redução do tempo gasto na abertura, manipulação, localização e tramitação de documentos e processos;
- eliminação de perdas, extravios e destruições indevidos de documentos e processos;
- compartilhamento simultâneo de documentos e processos, para fins de contribuição, acompanhamento da tramitação ou simples consulta;
- auxílio aos servidores em sua rotina, com a disponibilização de modelos e orientações sobre como proceder em situações específicas;
- incremento na publicidade dos processos, tornando mais fácil seu acompanhamento por servidores e por administrados, e o seu controle interno e pela sociedade;
- ampliação da gestão do conhecimento e da possibilidade de melhoria de processos, em razão da criação de uma plataforma única que permitirá a análise de fluxos de processos, sua comparação entre órgãos distintos e a melhoria baseada em experiências de sucesso;
- aumento da possibilidade de definição, coleta e utilização direta e cruzada de dados e indicadores, em razão da criação de um conjunto de bases de dados de mesma natureza.

Segundo o website do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2015, não paginado), o PEN prevê a entrega dos seguintes serviços:

- a) Portabilidade: Pode ser acessado por meio dos principais navegadores (Internet Explores, Firefox, Google Chrome);



- b) Acesso remoto: pode ser acessado por diversos equipamentos (notebooks, microcomputadores, tablets, smartphones);
- c) Acesso a usuários externos: gerencia o acesso de usuários externos para que tomem conhecimento dos documentos;
- d) Controle de nível de acesso: gerencia a criação e trâmite de processos e documentos restritos e sigilosos, permitindo somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos;
- e) Tramitação em múltiplas unidades: várias unidades podem ser demandadas, tomar providências e manifestar-se;
- f) Funcionalidades específicas: controle de prazos, estatísticas da unidade, ouvidoria, tempo do processo, pesquisa em todo teor.

O PEN inicia uma nova gestão ao serviço público, eliminando o uso de papel, permitindo criar e tramitar documentos e processos administrativos totalmente digitais, disponibilizando informações em tempo real.

O PEN utiliza como *Software* o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O SEI surgiu como uma alternativa de solução informatizada visando atender o PEN, sendo criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4), como uma plataforma que compreende um conjunto de módulos e funcionalidades proporcionando eficiência administrativa. Tal sistema é cedido gratuitamente para os órgãos públicos, permitindo a transferência de gestão de documentos e de processos eletrônicos. O SEI permite a criação, edição e assinatura de documentos, bem como, o trâmite e controle de processos administrativos de modo digital.

#### 4.1.1 Plano de Implantação

O plano de implantação do processo administrativo eletrônico na Procuradoria Geral de Curitiba tem o prazo de aproximadamente dois anos, visto que, será implantado o Processo Eletrônico Nacional (PEN), o qual tem o intuito de construir uma infraestrutura digital de processos e documentos administrativos. O plano irá envolver os servidores administrativos da PGM, e a cúpula do órgão. Trata-se de um grupo de trabalho, com o intuito de atuar no planejamento e execução das atividades do PEN.

TABELA 3 - PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL - FERRAMENTA ADMINISTRATIVA 5W2H

1	<i>What</i> (O que)	Plano de implantação do processo administrativo eletrônico
2	<i>Why</i> (por que)	Redução de gastos, celeridade e desburocratização
3	<i>Where</i> (onde)	Procuradoria Geral do Município de Curitiba
4	<i>When</i> (quando)	Até março de 2021
5	<i>Who</i> (quem)	Cúpula da PGM
6	<i>How</i> (como)	Implantando o Processo Eletrônico Nacional
7	<i>How much</i> (quanto custa)	Gratuito

FONTE: Elaborada pela autora (2019)

A cúpula da PGM irá definir um gerente de projeto, o qual deverá:

- a) Selecionar os membros responsáveis pelo planejamento e execução das atividades, para isso é necessário conter servidores de diversas áreas envolvidas, sendo elas: setor de protocolo, setor de arquivo, setor de informática e membros das comissões do PAD;
- b) Formalizar através de ato administrativo a criação da comissão responsável pela implantação do PEN;
- c) Elaboração de um cronograma para a execução do projeto.

A comissão consiste em servidores com responsabilidades designadas para a condução do plano, tendo como objetivo o resultado bem sucedido da implantação do sistema, para a comissão será necessário:

- a) Gerente de projeto: será o responsável por fornecer os recursos para a realização do plano de implantação, sendo o porta voz perante a cúpula da PGM, visando obter apoio e promover os benefícios que a implantação trará;
- b) Coordenador do projeto: irá fornecer o apoio gerencial ajudando a resolver possíveis entraves do plano;
- c) Comissão de implantação: composta pelo gerente e coordenador de projeto e por outros servidores de diversas áreas do órgão.

Na tabela 4, serão apresentadas as fases de execução do plano de implantação.

TABELA 4 – FASES DA EXECUÇÃO, ENTREGA E DESCRIÇÃO DA ENTREGA DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PEN.

FASE	ENTREGA	DESCRIÇÃO DA ENTREGA
<b>Gerenciamento</b>	Ato formal com a abertura do plano de implantação	Documento formalizando o início do plano, nomeando os servidores que irão compor a comissão do plano.
	Plano de implantação	Documento que define como será executado o plano de implantação.
	Relatórios de acompanhamento	Relatórios descrevendo o andamento do plano de implantação.
	Atas de reuniões	Documento que irá conter os registros das reuniões
<b>Iniciação</b>	Acordo de cooperação técnica	Documento que contém as atividades obrigatórias para a celebração do Acordo de Cooperação Técnica com o Tribunal Regional Federal.
	Capacitação da comissão	Treinamento e capacitação da comissão através de cursos a distância oferecidos gratuitamente pela Escola Nacional de Administração Pública.
	Estratégia para implantação do plano	Ações necessárias visando como será implantado o PEN
<b>Planejamento</b>	Recursos	Relatório com a descrição, planejamento e a obtenção da infraestrutura necessária para implantação do plano.
	Divulgação interna	Divulgação para os servidores, visando auxiliar a cultura organizacional para evitar o uso do papel.
	Treinamento dos usuários	Cursos voltados para o treinamento dos usuários que irão utilizar o novo sistema.
<b>Transição</b>	Implantação	Ações necessárias para a instalação do sistema.
	Produção	Produção do processo eletrônico e lançamento oficial do sistema
	Encerramento	Desmobilização da comissão de implantação do plano.

FONTE: Adaptada de Cristina (2015).

A comissão para implantação do PEN primeiramente deverá conhecer as funcionalidades e as limitações do sistema, assim podem conduzir a implantação e expandirem o conhecimento adquirido do sistema.

#### 4.1.2 Recursos

Os recursos previstos que serão necessários:

- a) Comissão de implantação: servidores lotados na PGM, a comissão será composta pelo gerente e coordenador de projeto e por outros servidores de diversas áreas do órgão.
- b) *Scanners*: Os scanners são equipamentos que digitalizam documentos físicos. O processo eletrônico visa à tramitação de documentos em meio eletrônico, porém, será necessário a digitalização de algum documento que de entrada no setor de protocolo geral do órgão.
- c) Monitores: Ao utilizarem o processo eletrônico é necessário um segundo monitor que possa ser posicionado verticalmente, e a outra tela do computador será dedicada somente as tarefas de rotina.

#### 4.1.3 Resultados Esperados

Através do PEN, práticas inovadoras ocorreram no órgão, iniciando pela libertação do paradigma do papel.

Os principais benefícios almejados com a implantação o PEN seria a redução de custos financeiros associados à impressão de papel, toner, impressoras, bem como, ao benefício ambiental, a celeridade processual com a redução de tempo gasto na manipulação, tramitação, localização dos processos, redução de custos operacionais referentes ao armazenamento de processos.

É possível analisar a economia que um órgão público tem com a implantação do PEN, segundo o TRF-4 (2016, sem paginação) o Ministério da Justiça adquiriu o sistema no ano de 2015 e teve uma economia de R\$ 2 (dois) milhões, a economia foi calculada com diminuição de valores nos contratos para aquisição de papel, serviço de postagem, impressão e transporte.

#### 4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas

Os riscos ou problemas que podem surgir referem-se aos prazos, contudo, o prazo estipulado para implantação das melhorias foi calculado com uma previsão maior de tempo. Contudo, cabe ao gerente do projeto, bem como, a comissão coordenar os trabalhos para que fiquem dentro do prazo estipulado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Administração Pública administra os interesses da coletividade através dos serviços públicos, direta e indiretamente. A função pública e seus preceitos devem ser cumpridos, contudo, é necessário que os servidores tenham ferramentas administrativas para que executem as atividades de forma correta e célere.

Atualmente com a tecnologia, se faz necessário que os órgãos públicos tenham ferramentas administrativas adequadas e tecnologias atuais, como um sistema informatizado de processos, assinaturas digitais, permitindo a implantação de um processo administrativo eletrônico que respeite os princípios da administração pública expressos constitucionalmente, como os princípios da publicidade e eficiência.

O presente trabalho apresentou as dificuldades encontradas pelos servidores da Procuradoria Geral do município de Curitiba para executarem seus trabalhos de forma mais célere, sendo que os questionários apontaram como sugestões de melhorias seriam referentes à informatização da PGM.

Diante dos problemas encontrados foram feitas sugestões de melhorias, com a implantação do processo administrativo eletrônico através do sistema de processo eletrônico SEI, o qual pode ser uma alternativa interessante a ser considerada pela administração pública, visto que, a celeridade processual e a redução de gastos são assuntos a serem considerados relevantes.

O trabalho apresentou uma contribuição tecnológica, como contribuição social, a eficiência e a economicidade para a Administração Pública que é um assunto indispensável, visto que, a contenção de gastos públicos, com a redução de impressão, aquisição de papel, é algo que interessa a toda a sociedade, e também no que se refere ao meio ambiente.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**, São Paulo, 24 ed. rev., atual. Método, 2016.

AMARAL, V.; AMARAL, L.; UCHOA, C.E., **Banco do conhecimento**. Disponível em em:<[http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1153/1/C7\\_PP\\_PROCESSO%20ELETR%C3%94NICO%20NACIONAL.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1153/1/C7_PP_PROCESSO%20ELETR%C3%94NICO%20NACIONAL.pdf)>. Acesso em: 26 fev 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. **Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm)>. Acesso em 15 fev 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo, 30 ed. rev., atual., Atlas, 2016.

CURITIBA (PARANÁ). Decreto nº 765, de 29 de julho de 1997. **Regulamenta a estrutura, a composição e funcionamento da Comissão Permanente de Sindicância (CPS) e da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar (CPAD), e dá outras providências**. Legislação do Município de Curitiba, 29 julho 1997. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/decreto/1997/76/765/decreto-n-765-1997-regula-a-estrutura-a-composicao-e-o-funcionamento-da-comissao-permanente-de-sindicancia-cps-e-da-comissao-de-processo-administrativo-disciplinar-cpad-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

CURITIBA (PARANÁ). Decreto nº 883, de 02 de maio de 2017. **Dispõe sobre a possibilidade de gravação dos depoimentos em sede de sindicância administrativa ou de processo administrativo disciplinar por meio do sistema audiovisual em mídia digital**. Legislação do Município de Curitiba, 02 de maio de 2017. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/ccuritiba/decreto/2017/89/883/decreto-n-883-2017-dispoe-sobre-a-possibilidade-de-gravacao-dos-depoimentos-em-sede-de-sindicancia-administrativa-ou-de-processo-administrativo-disciplinar-por-meio-do-sistema-audiovisual-em-midia-digital?q=883%2F2017>>.

CRISTINA, Michele. **Plano de Implantação**. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/metodologia-de-implantacao/9.-plano-de-implantacao>>. Acesso em: 27 fev 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro, 31. ed. rev., atual e ampl., Forense 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pr/curitiba.html?>>. Acesso em: 11 fev de 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo, 11 ed. rev., atual., Revista dos Tribunais, 2016.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo**. São Paulo, 10. ed. rev., atual., Saraiva, 2016.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. São Paulo, 8. ed., Saraiva Educação, 2018.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo, 16. ed. Ver., atual. e ampl., Revista dos Tribunais, 2012.

MEIRELLES, H. L.; BURLE FILHO, J. E. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo, 42. ed. rev., atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo, 30. ed.rev., atual.; Malheiros, 2012.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 15 fev 2019.

Ministério da Economia. **Capacitação**. <<http://www.planejamento.gov.br/pensei/capacitacao>> . Acesso em 15 fev 2019.

Ministério da Economia. **Como aderir ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei/como-aderir>> . Acesso em: 15 fev 2019.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende de Oliveira. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro. 6. Ed. Ver., atual. e ampl., Forense; São Paulo: Método, 2018.

Prefeitura Municipal de Curitiba. **Perfil de Curitiba**. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/perfil-da-cidade-de-curitiba/174>>. Acesso em: 11 fev de 2019.

Prefeitura Municipal de Curitiba. **Procuradoria Geral do Município**. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/equipe-pgm/41>>. Acesso em: 11 fev de 2019.



ROCHA, Hugo. **5W2H**: o que significa, para que serve, como fazer e exemplos. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/5w2h-o-que-significa/>>. Acesso em: 15 fev 2019.

SCATOLINO, Gustavo. TRINDADE, João. **Manual de Direito Administrativo**. Salvador, 4 ed. rev., atual., 2016.

Tribunal Regional Federal da 4ª Região. **Ministério da Justiça divulga economia de R\$ 2 milhões com uso do SEI**. Disponível em: <[https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia\\_visualizar&id\\_noticia=1160](https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=1160)>. Acesso em: 15 fev 2019.